

Typologia jednostek organizacyjnych w strukturach zadaniowych

<https://doi.org/10.33141/po.2010.05.03>

Przeład Organizacji, Nr 5 (844), 2010, ss. 11-16

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Janusz Marek Lichtarski

Wprowadzenie

Składnikami tradycyjnych struktur organizacyjnych są trwale wydzielone jednostki organizacyjne, tj. pojedyncze stanowiska pracy, komórki organizacyjne (działy i sekcje) i jednostki organizacyjne wyższego rzędu (piony organizacyjne, dywizje, wydziały), a także łączące je więzi. Struktury zbliżone do modelu organicznego, w tym struktury zadaniowe (projektowe), bazują natomiast na powoływanych *ad hoc* zespołach zadaniowych i tymczasowych relacjach¹.

Analizując szeroko pojmowane zespoły zadaniowe (*task forces*, *project teams*, *virtual teams*) z perspektywy teorii struktur organizacyjnych, właściwe wydaje się nazywanie ich tymczasowymi lub zadaniowymi jednostkami organizacyjnymi. Pojęcie zespołu zawiera bowiem w sobie pewne przymioty związane z synergią, przyjmowanymi rolami zespołowymi itd. [Kozusznik, 2005, s. 47]. Z uwagi jednak na upowszechnienie pojęć zespołu zadaniowego i projektowego, w niniejszym artykule określenia: „zadaniowa jednostka organizacyjna”, „zespół zadaniowy” oraz „zespół projektowy” będą używane zamiennie.

W strukturach organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw funkcjonują rozmaite zespoły zadaniowe, różniące się od siebie między innymi specyfiką realizowanych zadań, umiejscowieniem w strukturze, powtarzalnością tworzenia, składem uczestników, wykorzystywanymi sposobami komunikacji, wielkością i czasem trwania itd. [Lichtarski, 2010, s. 5–6]. Opisywanie zjawisk towarzyszących zespołom zadaniowym i formułowanie wskazówek dotyczących ich tworzenia w odniesieniu do wszystkich ich typów (traktowanych jako homogeniczna grupa obiektów) może wzbudzać wątpliwości. Jednostki te różnią się bowiem w sposób znaczący. Konieczne wydaje się zatem stworzenie typologii, a następnie odnośzenie obserwacji, spostrzeżeń i wskazówek do konkretnych typów zespołów zadaniowych.

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie przeglądu istniejących koncepcji podziału zespołów zadaniowych, a także zaproponowanie własnej typologii, powstałej w wyniku integracji ujęć zaczerpniętych z literatury w połączeniu ze spostrzeżeniami i wynikami prowadzonych przez autora badań empirycznych². Ukazano także zidentyfikowane w badaniach różnice między poszczególnymi typami zespołów zadaniowych.

Przeład dotychczasowych podziałów

Prezentowane w literaturze propozycje podziałów zespołów zadaniowych różnią się między sobą między innymi poziomem ogólności, wykorzystywanymi kryteriami podziału i stosowanym nazewnictwem. Na przykład Bieniok i Rokita wyróżniają zespoły oparte na pracy ciągłej, uczestnictwie okresowym oraz stałe zespoły zadaniowe [Bieniok, Rokita, 1983, s. 107]. Pierwszy rodzaj zespołu zakłada całkowite oderwanie jego uczestników od zadań podstawowych i pełne zaangażowanie w realizację zadania powierzonego zespołowi. W zespołach o okresowym uczestnictwie ich członkowie realizują zadania zespołu równolegle z zadaniami podstawowymi. Stałe zespoły zadaniowe realizują nietypowe zadania pojawiające się w organizacji, a zakres zaangażowania członków zespołu zależy od specyfiki zadania lub problemu, jaki wystąpił. Zastosowanym kryterium podziału jest w tym przypadku zakres uczestnictwa i zaangażowania uczestników w realizację zadań. Jest to spójne podejście, które nie uwzględnia jednak wielu innych różnic pomiędzy zespołami zadaniowymi.

Robbins i DeCenzo, ze względu na cel, wyróżniają zespoły: funkcjonalne, ponadfunkcjonalne, problemowe i samokierujące. Zgodnie z tym podziałem zespoły funkcjonalne (*functional teams*) wykonują zadania w ramach wybranego obszaru funkcjonalnego i są złożone z pracowników danej jednostki organizacyjnej. Zespoły ponadfunkcjonalne (*cross-functional teams*) realizują złożone zadania, wykraczające poza działalność pojedynczych jednostek funkcjonalnych, skupiając przedstawicieli różnych dziedzin. Zespół problemowy (*problem-solving team*) według Robbinsa i DeCenzo jest powoływany do rozwiązania konkretnego, nieprzewidzianego problemu. Z kolei cechą charakterystyczną zespołu samokierującego jest jego duża samodzielność w zakresie formułowania celów, podziału pracy i doboru metod realizacji zadań oraz brak formalnie powołanego kierownika. Dodatkowo, jako nowy rodzaj zespołu zadaniowego, przywołani autorzy wyróżniają zespół wirtualny, charakteryzujący się wykorzystywaniem nowoczesnych technologii informacyjnych w procesie komunikacji [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 403].

Przedstawiona koncepcja wydaje się niezbyt spójna, ponieważ poszczególne rodzaje zespołów zadaniowych zostały wyróżnione na bazie kryteriów

należących do zupełnie innych kategorii logicznych. Doświadczenia wskazują, że zespół problemowy może być jednocześnie zespołem ponadfunkcjonalnym, zespołem samokierującym może być jednocześnie wirtualnym itd. Zatem podejście to w niewielkim stopniu porządkuje problem różnorodności zespołów zadaniowych.

Holpp, ze względu na cel i zakres samodzielności, wyróżnia zespoły wydajnościowe i autonomiczne. Zespół wydajnościowy w prezentowanym ujęciu ma ściśle określone obowiązki, bardzo ograniczone kompetencje decyzyjne i koncentruje się na zwiększaniu wydajności pracy. Zespół autonomiczny natomiast to grupa specjalistów z danej dziedziny, mogących samodzielnie podejmować decyzje i pracujących pod bardzo ograniczonym nadzorem [Holpp, 2001, s. 20].

Kieżun, bazując na kryterium sposobu kierowania zespołami zadaniowymi, wskazuje trzy ich podstawowe typy, a mianowicie: kierowane przez inżyniera programu, kierowane przez grupę kierowniczą i kierowane zespołowo na zasadzie kolegalnej [Kieżun, 1977, s. 258]. Te ostatnie można utożsamiać z zespołami samokierującymi w typologii Robbinsa i DeCenzo oraz z zespołami autonomicznymi według Holppa.

Lock wyróżnia zespoły do realizacji projektów (*project teams*), których zadaniem jest kompleksowe prowadzenie projektu, oraz zespoły ds. zadań specjalnych (*task forces*), których działalność ma charakter wspomagający i uzupełniający. Ten drugi typ jest powoływany na przykład w sytuacjach kryzysowych, aby wesprzeć działalność podstawowego zespołu projektowego [Lock, 2003, s. 52]. Zastosowane kryterium podziału dotyczy zatem zakresu i charakteru realizowanego przedsięwzięcia. Wykorzystując to samo kryterium, Kożusznik wyróżnia zespoły projektowe i badawcze. Zespoły badawcze prowadzą badania, zbierają informacje i opracowują ekspertyzy lub diagnozy, natomiast zespoły projektowe tworzą konkretne produkty lub świadczą usługi [Kożusznik, 2005, s. 139]. W pierwszym przypadku efekt pracy zespołu zadaniowego ma charakter koncepcyjny, w drugim natomiast materialny.

Davidson Frame podkreśla fakt różnorodności zespołów zadaniowych, nie dokonując jednak próby ich klasyfikowania. Ogranicza się jedynie do stwierdzenia, że zespoły zadaniowe „(...) występują w bardzo różnej postaci i wielkości. Niektóre są wielkie, inne – małe. Niektóre muszą się borykać z niezwykle złożonymi i nietypowymi problemami, inne – realizują rutynowe zadania. Niektóre są bardzo dynamiczne, a ich członkowie nieustannie się zmieniają, inne nie podlegają zmianom przez cały projekt” [Davidson Frame, 2001, s. 76]. Zacytowany fragment jest o tyle ciekawy, że może stanowić podstawę do doboru kryteriów przy tworzeniu typologii zespołów zadaniowych. Byłyby nimi w takim przypadku: liczebność zespołu, złożoność i unikatowość problemu oraz zmienność składu uczestników w trakcie realizacji zadania.

Duarte i Snyder, dokonując klasyfikacji zespołów wirtualnych (których definicja w ujęciu auterek jest szeroka i obejmuje wszystkie zadaniowe jednostki organizacyjne umożliwiające przekraczanie granic czasowych, geograficznych lub organizacyjnych), wyróżniły [Duarte, Snyder, 2006, s. 5–8] zespoły:

- sieciowe, których członkowie włączani są do zespołu jedynie w takim zakresie i na taki okres, aby wykonać powierzoną część zadania. Uczestnicy takiego zespołu mogą nie mieć bezpośredniego kontaktu ze sobą lub wręcz nie wiedzieć o istnieniu innych członków zespołu;
- równoległe, powoływane do wykonania zadań wykraczających poza ramy trwale wyodrębnionych jednostek organizacyjnych. Udział w nich jest bardziej długotrwały (od początku do końca realizacji zadania) niż w zespołach sieciowych, a kontakty bardziej bezpośrednie. Efekt prac zespołów równoległych ma najczęściej charakter niematerialny;
- projektowe lub produktowe, realizujące złożone i ponadfunkcjonalne zadania o charakterze rozwojowym (B+R);
- funkcjonalne (wykonawcze, produkcyjne), tworzone na potrzeby realizacji zadań bieżących, najczęściej w ramach jednego obszaru funkcjonalnego, na przykład księgowości;
- serwisowe, odpowiadające za ciągłość serwisu *online* w różnych strefach czasowych;
- zarządzające, skupiające przedstawicieli naczelnego kierownictwa danej organizacji w celu uzgadniania i wypracowywania wspólnej polityki działania dla wszystkich oddziałów w skali całego podmiotu;
- kryzysowe (*action teams*), tworzone na potrzeby realizacji zadań lub rozwiązania problemów, których wystąpienie przewidujemy, ale trudno jest nam określić skalę i czas zaistnienia problemu.

Autorki, wyróżniając tak szerokie spektrum wirtualnych zespołów zadaniowych, podkreślają ich duże zróżnicowanie. Podział ten jest niezwykle wartościowy, jednak poszczególne typy zostały wydzielone przy wykorzystaniu zupełnie innych kryteriów, co czyni przedstawioną klasyfikację niezbyt przejrzystą.

Przywołane podziały zespołów zadaniowych cechuje bardzo duża różnorodność. Warto jednak podkreślić, że ujęcia te nie wykluczają się i wydają się w pewien sposób uzupełniać, stanowiąc podstawę do stworzenia spójnej i całościowej typologii zespołów zadaniowych.

Propozycja typologii zadaniowych jednostek organizacyjnych

W odpowiedzi na sygnalizowaną wcześniej potrzebę stworzenia spójnej i całościowej typologii zadaniowych jednostek organizacyjnych, opracowano koncepcję powstałą w wyniku połączenia opisanych wcześniej ujęć literaturowych. Uzupełniono ją również spostrzeżeniami z badań empirycznych. Syntetyczne ujęcie zastosowanych kryteriów podziału i wyróżnionych na ich podstawie typów zespołów zadaniowych przedstawiono w tabeli 1.

Ze względu na przedmiot zadania możemy wyróżnić zespoły wykonawcze, zarządzające i wspierające. Zespoły wykonawcze są zorientowane na realizację określonego projektu lub zadania, na przykład zespół inżynierów powołany w celu zainstalowania i uruchomienia nowej linii technologicznej. Efekt pracy zespołu ma w tym przypadku wymiar materialny, a od członków zespołu wymaga się biegłości w danej dziedzinie.

Zespoły zarządzające są powoływane do sprawowania funkcji regulacyjnych, na przykład komitety

Tab. 1. Typologia zespołów zadaniowych

Kryterium	Rodzaje zespołów zadaniowych
Specyfika przedmiotu zadania	wykonawcze, zarządzające, wspierające
Charakter i ważność zadania	do zadań bieżących, do zadań rozwojowych
Powtarzalność występowania zespołu	doraźne, okresowe, uśpione
Zakres specjalizacji zespołu	o jednorodnej specjalizacji (funkcjonalne) o różnorodnej specjalizacji (interdyscyplinarne)
Pochodzenie uczestników zespołu	wewnętrzne, międzyorganizacyjne
Zmienność składu zespołu	o stałym składzie, o zmiennym składzie
Sposób kierowania zespołem	zespoły z kierownikiem zespoły z rozbudowaną strukturą zarządzania zespoły samokierujące (samozarządzające)
Dominujące formy komunikacji	zespoły tradycyjne zespoły wirtualne

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury i wyników badań.

sterujące. Praca zespołu ma charakter niematerialny (konceptyjny, organizatorski), a od członków zespołu wymaga się przede wszystkim wiedzy ogólnej i umiejętności menedżerskich.

Ostatnim typem wyróżnionym na podstawie kryterium przedmiotu zadania są zespoły wspierające (doradcze, oceniające) skupiające specjalistów, na przykład rady programowe i panele ekspertów. Efekt pracy zespołów wspierających ma charakter niematerialny, a przedmiot ich działalności dotyczy problemów i kwestii o istotnym znaczeniu. Cechą charakterystyczną zespołów tego typu jest relatywnie niewielkie zaangażowanie czasowe uczestników w pracę zespołu (najczęściej sporadyczne spotkania i dyskusje), wysoki poziom autonomii uczestników oraz dobrowolność udziału.

W przeprowadzonych badaniach zespoły zarządzające odróżniały się od zespołów wykonawczych przede wszystkim szerszym zakresem kompetencji kierownika, ostrzejszymi kryteriami doboru uczestników, a także szerszym spektrum wykorzystywanych narzędzi organizacji pracy zespołu i komunikacji. Zespoły wspierające różniły się natomiast od dwóch pozostałych typów przede wszystkim rzadkim występowaniem konfliktów i brakiem stosowania bodźców motywacyjnych. Relatywnie małe obciążenie czasowe i prestiż związany z uczestnictwem w zespole doradczym sprawiały, że nie było potrzeby stosowania dodatkowych motywatorów w celu zachęty jednostek do uczestnictwa w tego typu zespołach.

Kolejne kryterium podziału to charakter i ważność wykonywanych zadań. Wyróżniamy w tym przypadku zespoły ds. zadań bieżących i rozwojowych. Zespoły do zadań bieżących realizują zadania związane z codziennym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (*day-to-day activities*), na przykład zespoły ds. realizacji indywidualnych zleceń klientów czy zespoły ds. konserwacji maszyn. Tego typu jednostki realizują najczęściej zadania przewidywalne,

niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji, w związku z czym ich działalność może być w dużym stopniu zestandaryzowana i sformalizowana.

Drugi rodzaj to zespoły do zadań o rozwojowym i nowatorskim charakterze, na przykład formułowania strategii przedsiębiorstwa, projektowania nowych produktów lub wdrażania koncepcji i metod zarządzania. Przykładem może być zespół powołany w celu opracowania prototypu nowego produktu. Praca zespołu rozwojowego jest z założenia twórcza, a efekt (materialny lub konceptyjny) ma charakter nowatorski. Od członków zespołu wymaga się otwartości, kreatywności, wiedzy specjalistycznej i ogólnej, a także znajomości przedsiębiorstwa i środowiska, w którym funkcjonuje.

Stwierdzone w badanych zespołach różnice między zespołami ds. zadań bieżących i rozwojowych dotyczyły tego, że w tych ostatnich kierowanie częściej powierzano osobom niebędącym członkami kierownictwa firmy, uczestnicy realizowali jednocześnie zadania w ramach komórek macierzystych, kierownik zespołu miał większy zakres uprawnień, a uczestnikom stawiano wyższe wymagania odnośnie do cech osobowości i kwalifikacji.

Zadaniowe jednostki organizacyjne możemy podzielić również ze względu na powtarzalność ich tworzenia. Wyróżniamy w tym przypadku zespoły doraźne, okresowe i tzw. zespoły uśpione. Zespoły doraźne (jednorazowe) są powoływane na potrzeby nieprzewidzianych zadań lub rozwiązywania niespodziewanych problemów, na przykład grupa pracowników powołana *ad hoc* w celu likwidacji wady produktu. Zespoły doraźne mogą wykonywać zadania o charakterze zarówno konceptyjnym, jak i materialnym, w zależności od zaistniałych potrzeb. Zakres zadań i ramy czasowe działania są ustalane na bieżąco w odpowiedzi na konkretną sytuację. Ponieważ zespoły doraźne realizują nieplanowane

i z reguły niepowtarzalne zadania (lub rozwiązują problemy o takim charakterze), bardzo ważna jest szybkość ich działania. Od uczestników wymaga się odpowiedniej wiedzy i doświadczenia, a także dyspozycyjności, umiejętności komunikacyjnych, szybkości podejmowania decyzji i umiejętności działania w warunkach stresu.

Drugi rodzaj to zespoły okresowe. Powoływane są do realizacji zadań powtarzalnych i przewidywalnych (z góry wiadomo, kiedy zespół rozpoczyna i kończy swoją działalność), na przykład zespół ds. inwentaryzacji lub komisja rekrutująca kandydatów na studia. Działalność takich zespołów jest okresowa i powtarzalna, na przykład komisje rekrutacyjne są powoływane co roku na okres kilku tygodni. W pełni znany jest zakres zadań oraz ramy czasowe działalności zespołu, dlatego można odpowiednio wcześniej przygotować jego działalność pod względem organizacyjnym i personalnym. Można również zdobyte doświadczenia wykorzystywać w przyszłości, co w przypadku zespołów doraźnych jest mocno ograniczone z uwagi na unikatowość realizowanych zadań.

Ostatni typ to tzw. zespoły uśpione, będące swobodnym połączeniem zespołów okresowych i doraźnych. Są tworzone i przygotowywane do działania w przypadku pojawienia się określonych sytuacji i rozpoczynają działanie w momencie ich wystąpienia, na przykład sztaby antykrzysowe w sytuacjach klęsk żywiołowych. W przypadku tego rodzaju zespołów możliwe jest powołanie ich składu i częściowe przygotowanie do realizacji zadań. Nie wiadomo natomiast, kiedy konieczne będzie „przebudzenie” zespołu i jaki dokładnie będzie zakres jego działań, gdyż jest to uzależnione od skali zjawiska [Müller, 1993, s. 91]. Przykładami zespołów tego typu są zespoły zarządzania kryzysowego tworzone w strukturach administracji publicznej³⁾.

Na podstawie wyników badań możemy stwierdzić, że działalność zespołów okresowych częściej znajdowała odzwierciedlenie w dokumentacji organizacyjnej niż miało to miejsce w przypadku zespołów jednorazowych. Jest to w pełni uzasadnione i wynika z możliwości większego przewidywania warunków działania i planowania pracy zespołów. Wskazywano też odmienny zestaw pożądanых cech uczestników – większą wagę przywiązywano do umiejętności pracy zespołowej, komunikatywności i rzetelności, podczas gdy w przypadku zespołów jednorazowych częściej akcentowano potrzebę dysponowania wiedzą ogólną i doświadczeniem oraz potrzebę konsekwencji w działaniu.

Kolejnym kryterium jest zakres specjalizacji zespołu. Wyróżniamy zespoły o jednorodnej specjalizacji, nazywane również funkcjonalnymi, oraz zespoły o różnorodnej specjalizacji, określane również jako ponadfunkcjonalne lub interdyscyplinarne. Zespoły o jednorodnej specjalizacji realizują zadania w ramach określonego obszaru funkcjonalnego lub określonej dziedziny, na przykład zespół ds. promocji złożony z pracowników pionu marketingu lub specjalistów z tej dziedziny. Uczestnicy zespołów funkcjonalnych operują wspólnym językiem i mają zbliżony punkt widzenia, co ułatwia komunikację i współpracę, ale jednocześnie zawęża pole widzenia i ogranicza możliwości wypracowania nowatorskiego rozwiązania.

Zespoły o różnorodnej specjalizacji powoływane są do realizacji przekrojowych przedsięwzięć i skupiają specjalistów z różnych obszarów funkcjonalnych lub różnych, niekiedy bardzo odległych dziedzin, na przykład zespół ds. internacjonalizacji działalności firmy, złożony ze specjalistów od marketingu, kulturoznawców, inżynierów, prawników, finansistów itd. W przypadku zespołów tego typu mogą wystąpić większe problemy komunikacyjne, z uwagą na różnice w doświadczeniu, wykształceniu, postawach i poglądach uczestników. Zaletą jest szerokie spektrum punktów widzenia, bogata i różnorodna wiedza oraz zróżnicowane doświadczenia, dające możliwość bardziej całościowego postrzegania problemu i tworzenia nowatorskich rozwiązań.

W badanych zespołach funkcjonalnych dominowali pracownicy przedsiębiorstwa, natomiast w przypadku zespołów interdyscyplinarnych skład około połowy zespołów był mieszany (pracownicy firmy i reprezentanci z zewnątrz). Co ciekawe, w zespołach funkcjonalnych częściej pojawiały się konflikty niż w zespołach interdyscyplinarnych, podczas gdy w literaturze akcentuje się z reguły tendencje odwrotne, tj. częstsze i bardziej uciążliwe konflikty w zespołach interdyscyplinarnych. Tłumaczy się to zwykle odmiennością poglądów członków zespołu, różnicami w wykształceniu, umiejętnościach, podzielanych wartościach itd.

Ze względu na pochodzenie uczestników zespołu wyróżniamy zespoły wewnętrzne i międzyorganizacyjne. Zespoły wewnętrzne są złożone wyłącznie z pracowników na stałe zatrudnionych w organizacji, na przykład stosowane w przedsiębiorstwach japońskich koła jakości skupiają specjalistów z różnych jednostek danej organizacji w celu dyskusowania i rozwiązywania problemów jakości. Zespoły międzyorganizacyjne złożone są z członków różnych organizacji, tj. organizacji, w której są powoływane, pracowników firm współpracujących (dostawców, kooperantów), przedstawicieli firm doradczych, środowiska naukowego itd. Przykładem może być zespół zadaniowy ds. wdrożenia systemu informatycznego złożony z pracowników przedsiębiorstwa, konsultantów z firmy doradczej i reprezentantów ośrodka naukowego. Zaletą zespołów międzyorganizacyjnych jest dopływ tzw. świeżej krwi, co pozwala na uwolnienie się od dotychczasowych schematów myślenia i działania. Jest to niezwykle ważne w przypadku zadań nietypowych, wymagających kreatywności. Trudnością związaną z funkcjonowaniem zespołu międzyorganizacyjnego jest natomiast ochrona informacji.

Kolejnym czynnikiem różnicującym zespoły zadaniowe jest zmienność składu uczestników w trakcie realizacji zadania. Wyróżniamy w tym przypadku zespoły o stałym i zmiennym składzie. Zespoły o stałym składzie realizują całość zadania w niezmiennej obsadzie. W takim przypadku skład uczestników zespołu jest niezmienny, co pozwala uczestnikom na ukształtowanie relacji i kanałów informacyjnych oraz wypracowanie wspólnych standardów działania.

W drugim typie zespołów skład uczestników ulega zmianom w trakcie realizacji zadania. Po wykonaniu swojej pracy poszczególne osoby przestają być członkami zespołu, a ich miejsce zajmują osoby realizujące dalsze kroki zadania (taki zespół

Duarte i Snyder nazwały sieciowym). W przypadku zespołów o zmiennym składzie zupełnie inny przebieg mają procesy budowania, rozwoju i docierania się zespołu. Klasyczny model cyklu życia zespołu nie sprawdza się w tym przypadku, co może istotnie wpływać na poziom jego efektywności i co należy mieć na uwadze przy doborze członków zespołu i metod kierowania nimi. Problemy dotyczą również przepływu informacji pomiędzy wykonawcami kolejnych zadań cząstkowych i wyraźnego określenia odpowiedzialności za jakość produktu finalnego.

Ze względu na sposób kierowania wyróżniamy zespoły z kierownikiem, zespoły z rozbudowaną strukturą wewnętrzną i zespoły samokierujące. W pierwszym przypadku, podobnie jak w stałych komórkach organizacyjnych, powoływana jest osoba odpowiedzialna za planowanie i podział pracy, motywowanie członków zespołu i sprawowanie nadzoru. Kierownik ma określone kompetencje i bezpośrednio kieruje pracą całego zespołu.

Drugi rodzaj to zespoły o rozbudowanej strukturze kierowania występujące najczęściej przy realizacji dużych, złożonych i długotrwałych projektów. Ogół funkcji regulacyjnej jest w tym przypadku rozdzielony pomiędzy kilka stanowisk kierowniczych różniących się rangą i zakresem kompetencji. Przykładem są duże projekty inwestycyjne, w których oprócz menedżera projektu, odpowiadającego za całość realizacji przedsięwzięcia, wyodrębnione są pośrednie stanowiska kierowników odpowiadających za poszczególne aspekty, na przykład kierownik budowy, kierownik logistyki, kierownik ds. budżetu i finansów itd.

Ostatni typ to zespoły samokierujące (*self-managing teams*), w których nie ma formalnie powołanego kierownika, a uczestnicy sami dzielą między sobą pracę i koordynują własne działania, wspólnie odpowiadając za przebieg realizacji całości zadania. Może to być na przykład grupa programistów wspólnie tworzących nowe oprogramowanie na własne potrzeby. Przykłady zespołów samokierujących powoływanych w znanych międzynarodowych korporacjach, między innymi Xerox, General Motors czy Hewlett-Packard, przedstawiają Robbins i DeCenzo [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 405]. Różnice między przywołanymi typami zespołów zadaniowych w prowadzonych badaniach dotyczyły przede wszystkim kryteriów doboru kierowników i członków zespołu, metod organizacji pracy i narzędzi komunikacji.

Ostatnie kryterium podziału tymczasowych jednostek organizacyjnych jest związane z wykorzystywanymi formami i środkami komunikacji. Ze względu na dominujące formy komunikacji wyróżniamy zespoły tradycyjne i wirtualne. W zespołach tradycyjnych wymiana informacji odbywa się głównie poprzez bezpośrednie kontakty uczestników w formie spotkań, narad i rozmów, na przykład zespół pracowników powołany w celu doskonalenia jakości produkcji, który systematycznie spotyka się i dyskutuje na temat podniesienia poziomu jakości wybranego produktu. W zespołach tradycyjnych oczywiście mogą być wykorzystywane technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), ale podstawowe i dominujące w procesie komunikacji są tradycyjne sposoby i narzędzia wymiany informacji.

Zespoły wirtualne (tu w wąskim znaczeniu) skupiają najczęściej stanowiska rozproszone geograficznie, niemające ze sobą bezpośredniego kontaktu i komunikujące się za pośrednictwem ICT (telefonów, poczty elektronicznej, komunikatorów internetowych, forów internetowych, wideokonferencji itp.), na przykład zespół wybitnych lekarzy i farmaceutów z całego świata pracujący nad stworzeniem szczepionki przeciwko AIDS. Wykorzystywanie ICT umożliwia skuteczną współpracę osób rozproszonych geograficznie (przy relatywnie niewielkich kosztach tej współpracy), jednak możliwości zastosowania zespołów wirtualnych są mocno ograniczone.

Jak już sygnalizowano, przyjęte w prezentowanej typologii kryteria są względem siebie niezależne. Każdy zespół funkcjonujący w praktyce można zatem opisać za pomocą wszystkich wymienionych kryteriów, na przykład powołany *ad hoc* kilkuosobowy zespół ds. wdrożenia nowego produktu, złożony wyłącznie z pracowników działu B+R tej firmy i kierowany przez kierownika tej komórki, jest jednocześnie ● zespołem wykonawczym (ze względu na przedmiot zadania) ● rozwojowym (ze względu na charakter zadania) ● doraźnym (ze względu na powtarzalność zadania) ● funkcjonalnym (ze względu na zakres specjalizacji) ● wewnętrznym (ze względu na pochodzenie uczestników) oraz ● tradycyjnym (ze względu na przeważające formy komunikacji).

Podsumowanie

Proponowana typologia z pewnością nie jest pozbawiona wad, czego autor ma świadomość. Jedną ze słabości jest jej złożoność wynikająca z dużej liczby wykorzystanych kryteriów podziału. Przy tak dużej ich liczbie powstaje ogromna liczba kombinacji poszczególnych rodzajów zespołów zadaniowych, co utrudnia przejście od obrazu cząstkowego do całościowego⁴. Mimo wskazanej słabości, typologia ta umożliwia formułowanie wniosków i wskazówek odnoszących się do konkretnych typów zespołów zadaniowych, dzięki czemu spostrzeżenia i wnioski uzyskane w toku badań mogą być bardziej konkretne i zyskują bardziej praktyczną wartość.

Na podstawie wyników badań stwierdzono również, że zmiennymi różnicującymi zespoły zadaniowe, towarzyszące im problemy, korzyści itd. były: wielkość zespołu (liczebność) i okres, na jaki został powołany. Zespoły o większej liczebności były bardziej ustrukturyzowane (miały bardziej rozbudowaną strukturę wewnętrzną) i sformalizowane, częściej pojawiały się konflikty w ich funkcjonowaniu, w większym stopniu wykorzystywano elektroniczne kanały komunikacji i częściej organizowano szkolenia dla uczestników zespołu, niż w zespołach o mniej liczonym składzie. Z kolei im dłuższy czas trwania zespołu, tym częściej jego działalność była określona w dokumentacji organizacyjnej i częściej stosowano dodatkowe motywatory materialne i pozamaterialne dla członków zespołu.

PRZYPISY

¹⁾ Pojęcie, sposób rozumienia i własności struktur zadaniowych zostały przedstawione w artykule pt. *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2010, s. 3–5.

²⁾ W artykule wykorzystano fragmenty wyników badań ankietowych i terenowych. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w 2009 r. na próbie 126 zespołów zadaniowych, funkcjonujących w 73 przedsiębiorstwach. Poglębione badania terenowe są prowadzone od 2009 r. w formie *cross-case study research* w kilkunastu przedsiębiorstwach i finansowane ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy pt. „Własności i uwarunkowania struktur zadaniowych” (nr 2636/B/H03/2009/36).

³⁾ Interesujący przykład organizacji i funkcjonowania zespołu uśpionego przedstawia Piepiora na przykładzie Miejskiego Zespołu Zarządzania Kryzysowego (MZZK) w Kowarach. W przywołanym przypadku zakres zadań zespołu, podział ról i procedury zostały określone bardzo precyzyjnie [PIEPIORA, 2009, s. 219–222].

⁴⁾ Zamierzeniem autora w kolejnym kroku badawczym jest wyróżnienie kilku typów podstawowych poprzez identyfikację powiązań między typami wyodrębnionymi według proponowanych kryteriów.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIENIOK H., ROKITA J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- [2] DAVIDSON FRAME J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [3] DUARTE D., SNYDER N., *Mastering Virtual Teams. Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- [4] HOLPP L., *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
- [5] KIEŻUN W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977.
- [6] KOŻUSZNIK B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
- [7] LICHTARSKI J.M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2010.
- [8] LOCK D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [9] MÜLLER U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1993.
- [10] PIEPIORA Z., *Zarządzanie wiedzą o zagrożeniach – studium przypadku Miejskiego Zespołu Zarządzania Kryzysowego w Kowarach*, w: *Zarządzanie wiedzą a inne koncepcje zarządzania. Problemy integracji*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [11] ROBBINS S.P., DECENZO D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Summary

Flexible organizational structures are based on *ad hoc* created organizational units (task forces and project teams) and temporary relationships. There are various task forces and project teams in the management practice, as well as there are significant differences among those units. The same time there is no adequate typology of task teams in the literature. The goal of the article is to present the typology of project teams. Presented concept integrates previous approaches into one typology that is based on eight independent criteria. The article presents also some results of empirical research.